

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University For Security Sciences



العلاقات الانسانية في معاملة الافراد في سلاح الحدود

الدكتور ج د . وليامز

الدكتور صفوت سوريال

الرياض

1409 هـ - 1989 م

العلاقات الانسانية في معاملة الأفراد في سلاح الحدود

الدكتور ج د. وليامز(*)

الدكتور صفوت سوريال(**)

تتكون ادارة الحدود في أية دولة من الدول من أربعة مكونات

رئيسية هي:

أ - الأفراد من ضباط وجنود ومدنيين.

ب - أساليب العمل وطرقه.

ج - الآلات العلمية والميكانيكية.

د - الميزانيات والاعتمادات.

الأفراد.

هم العنصر الرئيسي لكل جهاز أو سلاح، بدونهم لا يمكن تنفيذ سياسات الجهاز، فهم العقل المفكر وصانعو القرار والمخططون، والمنفذون، والمسؤولون، وينقسم الأفراد بالطبع الى ادارة عليا، وادارة وسطى، ومنفذين.

(*) الأستاذ بجامعة يوتا.

(**) الأستاذ بجامعة سام هيوستون بتكساس.

أساليب العمل :

هي الطرق والوسائل المستخدمة في ادارة أي جهاز أو سلاح، وتشمل التنظيم والاشراف والتخطيط والتنفيذ.

الالات :

هي الأجهزة الميكانيكية والهندسية والعلمية التي يستخدمها الأفراد في تسيير أساليب العمل ومنها الطائرات والسيارات والأسلحة وأجهزة الحاسبات الالكترونية وماكينات الرؤية الليلية وأدوات الاتصال بين الدوريات إلخ

الميزانيات .

هي عصب الجهاز . وتشمل بالطبع اعتمادات الصرف على رواتب الأفراد، على التدريب، على التخطيط، على التنفيذ. ومصروفات الانتقال والسفر والتشغيل، كما تشمل الميزانيات مراقبة صرف الاعتمادات والحساب الختامي لكل موازنة سنويا.

وإذا نظرنا الى هذه المقومات الأربعة وجدنا ثلاثة منها يسهل السيطرة عليها والتنبؤ بقدراتها مقدما، وهي أساليب العمل والآلات والميزانيات .

أما العنصر الرابع (الأفراد) فيعتبر من أدق العناصر من الناحية الادارية نظرا لصعوبة السيطرة عليهم أو تسخيرهم للعمل بكفاءة في كافة تنظيمات السلاح فنجد بين الأفراد المجتهد والكسول

، المتفاني وغير المتفاني، المتفهم لأهداف العمل وغير المتفهم، الواصل من نفسه وضعيف الشخصية، القائد والمقود. الخ من اختلافات بشرية وانسانية ودراسية وسلوكية ونفسية بينهم.

ومن هنا نلمس أهمية موضوع معاملة الأفراد بين رجال سلاح الحدود لما في ذلك من قدرة لهؤلاء لو أحسنت معاملتهم واستغلال طاقاتهم على رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف الجهاز وزيادة فعاليته في تقديم الخدمات المنوطة به للدولة وللحكومة وللمواطنين، هذا ويجب ايضا ملاحظة ان أي جهاز إداري لا يمكنه العمل بدون افراد بينما ممكن للافراد ان يعملوا بدون باقي العناصر الأخرى وان كان على مستوى أقل بالطبع

ولا يسعنا هنا أن نتحدث عن فن معاملة الأفراد بدون أن نأخذ في الاعتبار طبيعة الجهاز الذي نتحدث عنه وظروف العمل به والتي تختلف بطبيعة الحال من جهاز لآخر فأسلحة الحدود العربية أجهزة شبه عسكرية تسود فيها الروح النظامية وحسن الضبط والربط كما تشمل مهامها الكثير من الأعمال ذات الخطورة سواء في مقاومة المتسللين أو المهربين وضرورة مقاومتهم بالعنف واستخدام الأسلحة النارية أحيانا مما قد يعرض العاملين فيها للخطر وبالتالي تقتضي طبيعة العمل فيها الطاعة والاقدام وحسن تنفيذ الأوامر الصادرة الى الأفراد. بدون تردد أو تقاعس أو إهمال.

ونرى من التحليل العام للأجهزة العسكرية منها وغير العسكرية ان الأفراد يحتاجون الى الكثير من الرعاية الانسانية وحسن

المعاملة حتى تنمو فيهم روح التعاون والتفاني في تنفيذ ما يكلفون به اما اذا شعر هؤلاء الأفراد بعدم اهتمام رؤسائهم بهم أو عدم تفهمهم لمشاكلهم الفردية والاجتماعية فعادة ما نرى جهازا تسوده روح التواكل والاهمال وقد نرى أيضا تقاعسا بين الأفراد وعدم مبالاة بما يوكل لهم من مهام بما في ذلك من زيادة حالات التغيب بدون اذن، والانصراف قبل انتهاء مواعيد العمل، والاستهتار بالتعليمات واللوائح، والمشاكسة وعدم اطاعة الأوامر وما قد يتبع ذلك من مظاهر الفساد الاداري كقبول الرشوة ومخالفة القوانين، وقد يؤدي ذلك بالكثير منهم الى حالات السخط بل وترك الخدمة برمتها، وتسمى هذه الأجهزة الادارية التي تسودها هذه الأوصاف (بالأجهزة المريضة) كما تسمى الأجهزة الفعالة التي يسودها روح التعاون والتفاني والنمو «بالأجهزة الصحية» وهذا ما نبتغيه لجميع أسلحة الحدود

ويمكن للباحث في موضوع تحليل الأجهزة أن يحدد مدى (مرض) أو (صحة) الأجهزة بقياس عدة عوامل مؤثرة هامة منها:

- أ - استمرار العمل بكفاءة خصوصا عند غياب الضابط المشرف.
- ب - اتجاهات المرءوسين وفكرتهم تجاه مرءوسيههم والمسئولين عنهم.
- ج - نسبة العاملين الذين يستقيلون من عملهم بحثاً عن عمل آخر.
- د - نسبة غياب العاملين بدون اذن.
- هـ - كفاءة العمل المنتج ومستواه.

و - عدد حالات السخط بين المرءوسين ومشاكستهم للمشرفين عليهم.

ز - عدد حالات الشكاوى المقدمة من المواطنين ضد العاملين بالجهاز.

ح - مدى انتشار روح العنصرية والتشرد بين الرؤساء والمرءوسين

ط - عدد حالات المرض أو التمارض بين العاملين

ي - عدد حالات الشجار أو التضارب بين الأفراد أو بينهم وبين مرءوسيهيم.

ويمكن للرئيس الحاذق والقائد الأمين أن يقوم دوريا بما نسميه مقياس درجة حرارة الجهاز للتعرف عما ان كان مريضا أو صحيحا وذلك بمراجعة الاحصاءات الدالة على العوامل المؤثرة السابق ذكرها، ومحاولة تصحيحها بترشيد المسئولين والأفراد وازالة أسباب الضيق بين العاملين بالجهاز، وهذا هو المقصود بالخبرة في فن معاملة الأفراد. وبعد هذه المقدمة يجدر بنا أن نحدد أقسام هذا البحث كمايلي.

أولاً المبادئ والمفاهيم الادارية.

ثانياً. النظرية الانسانية في معاملة الأفراد.

ثالثاً: أساليب تحفيز العاملين.

رابعاً: مناقشة عامة وتبادل الرأي

أولاً: المبادئ والمفاهيم الادارية

الادارة البيروقراطية Bureaucracy

يعود تاريخ البيروقراطية الى عصور قديمة وعلى رأسها عصر بناء الاهرامات في مصر وممالك العصور الوسطى وعصر التصنيع في أوروبا وأمريكا ونظام الحكومات الحديثة في عصرنا هذا وينسب اصطلاح البيروقراطية الى العالم ماكس فيبر في القرن العشرين وتعني بالانجليزية (قوة المكتب) حيث تتخذ قرارات العمل بواسطة المسؤولين وتعطى في صورة أوامر رسمية صادرة من المكتب المركزي صاحب السلطة وتطبق في المكاتب الفرعية باعتبارها لوائح وتنظيمات ثابتة، وتظهر قوة المكتب في الهيمنة على تنفيذ تلك اللوائح والتعليمات ومعاقة المهملين في تنفيذها ومكافأة المجتهدين على حسن تمسكهم بحرفية تلك التعليمات وذلك طبقاً للائحة خاصة بالجزاء والمكافأة.

وتبرز أهمية مبدأ البيروقراطية في حاجة المؤسسات الادارية لانشاء نظام موحد يسير في اتجاه واحد، وباستخدام أساليب موحدة، وطبقاً لاجراءات موحدة، هذا بالرغم من اختلاف نوعيات القائمين بها في مستويات تعليمهم وثقافتهم وفي قدراتهم الجسمية والعقلية وفي اتجاهاتهم الفكرية والاجتماعية والنفسية.

وقد سميت البيروقراطية أيضاً بالتنظيم الرسمي وأحياناً أخرى بالتنظيم المركب حيث انها تجمع بين وحدات كثيرة متداخلة

ومستويات ادارية متعددة ومتشعبة كما سميت ايضا بالنظام التقليدي
أو الكلاسيكي

عناصر البيروقراطية أو التنظيم الرسمي:

بنى ماكس فيبر Max Weber نظريته الادارية على أساس ما
أسماه مبدأ الاكراه الشرعي Legal Domination والذي يعتمد بدوره
على مبدأ السلطة Authority ومبدأ المعقولية Rationality وبدونها
تصبح الادارة عملاً استبدادياً غير مقبول.

فعرف فيبر السلطة بأنها حق الرئيس في اجبار المرءوس على
اطاعة أوامره، و عرف المعقولية بأنها سيادة القانون والعقل فيما يتخذ
من قرارات أو اجراءات في حق المرءوسين وبناء على ذلك اعتبر فيبر
ان مبدأ الاكراه الشرعي هو أسلوب الادارة الأمثل والذي بمقتضاه
تتكون المؤسسة أو الجهاز الاداري من هرم تنظيمي واسع عند
القاعدة ومدبب عند القمة حيث يجلس المدير المسئول صاحب
السلطة التامة في اجبار كافة المرءوسين على تنفيذ سلطاته مادامت في
اطار الشرعية السابق وصفه.

وعلى ضوء مبدأ الاكراه الشرعي نظم ماكس فيبر الجهاز
الاداري التقليدي على الأسس التالية:

١ - ينظم الجهاز الاداري في صورة مصالح وادارات ومكاتب واقسام
وكل من هذه الوحدات مسئول عن تنفيذ ما يصدر لها من أوامر
وتعليمات من المستويات الأعلى منها.

- ٢ - ينقسم العمل في كل وحدة ادارية الى واجبات ومسئوليات محددة وتوزع بين الموظفين طبقا للتصنيف الاداري لكل منهم
- ٣ - يقوم كل موظف بواجباته في اطار اجراءات روتينية محددة عليه القيام بها يوميا وتحت اشراف رؤسائه
- ٤ - يتم اختيار الموظفين على أساس قدراتهم المهنية والتي تحددها مجموعة اختبارات كتابية يؤدونها لاختيار المتفوقين منهم للالتحاق بالوظائف الخالية كل حسب نتيجة اختباره.
- ٥ - يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة للحفاظ على مستوى أداء مرتفع لكل موظف ويشمل ذلك التدريب قبل بدء العمل وأثناءه.
- ٦ - يمضي كل موظف فترة اختبار (لمدة عام أو أكثر) قبل أن يثبت في وظيفته بصفة دائمة.
- ٧ - على جميع الموظفين أن يفصلوا بين واجباتهم الوظيفية وواجباتهم الخاصة أو العائلية كما عليهم الفصل بين الأموال العامة للدولة وأموالهم الخاصة وعدم الخلط بين المصالح العامة للوظيفة ومصالحهم الشخصية.
- ٨ - على المدراء مراقبة نظام العمل وحسن أداء الموظفين وعليهم موالاة السيطرة على وحداتهم الادارية عن طريق مكافأة العامل ومجازاة المقصر حسب لائحة محددة.

تقويم النظام البيروقراطي:

مما سبق ذكره يمكن الوقوف على مزايا عديدة للنظام التقليدي

للادارة وأيضا على مضار عديدة وجدناها في تجربتنا الأمريكية،
فتشمل مزايا هذا النظام مايلي:

- أ - انتظام العمل بصورة روتينية ثابتة
 - ب - روح الاستمرار بين الوحدات الادارية.
 - ج - الدقة في مراقبة العاملين على كافة المستويات.
 - د - توحيد أسلوب العمل في كافة الوحدات
 - هـ - كفاية العمل المنتج حسب مقاييس ثابتة واشراف فعال.
- وبالرغم من هذه المزايا وجدنا في تجربتنا الادارية في الولايات المتحدة ان هذا النموذج التقليدي (البيروقراطي) قد أدى الى مضار عديدة بين الموظفين منها على سبيل المثال.

- أ - ظهور الروح الرئاسية بين كبار الاداريين ومجموعات المشرفين.
- ب - تمسك الاداريين خصوصا من منهم في المستوى الأوسط بحرفية القوانين والتعليمات مما أدى الى جمود العمل.
- ج - تضخم العمل الاداري نتيجة تراكم الأوراق والافادات والمستندات وإرهاق الموظفين عادة بتعبئة الاستثمارات وكتابة التقارير بدلا من مباشرة أعمالهم في خدمة المواطنين.
- د - تأخير انجاز العمل بكفاءة وسرعة نتيجة تعدد المستويات وتعدد الأوامر والتعليمات الصادرة منها
- هـ - تضارب التعليمات أحيانا من المرءوسين خصوصا بين من لا يمارسون الاتصالات الادارية بكفاءة.

- و - شعور الموظف الصغير بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل المتكرر بصفة يومية دون المشاركة في أعمال أخرى أكثر إثارة
- ز - شعور الموظف الصغير بالاحباط نتيجة تعقد الاجراءات وعدم قدرته على تغييرها أو استبدالها
- ح - صعوبة الاتصال بين الموظفين على المستويات المختلفة نتيجة الرسمية المعمول بها في الوحدة الادارية.
- ط - زيادة المركزية في صنع القرار نتيجة تمسك كل رئيس بسلطته الرسمية وعدم رغبته في مشاوره الآخرين.
- ي - ضعف انتاجية العاملين بالوحدة نتيجة شعورهم بالاحباط وبعدم اهتمام الرؤساء باحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية.
- والآن نترك النموذج البيروقراطي الذي وضعه ماكس فيبر ولنتقل الى نموذج آخر وهو المعروف بالادارة العلمية وسنعود بعد ذلك مرة اخرى لجمع هذين النموذجين ومقارنتهما بنموذج العلاقات الانسانية موضوع هذه المحاضرة.

الادارة العلمية Scientific Management

بدأ نظام الادارة العلمية في السنوات الأولى من القرن العشرين عندما قام فريدريك تايلور Fredrick Taylor بنشر كتابه عن نظرية الادارة العلمية سنة ١٩١١م وقام بتطبيق هذه النظرية في عدة شركات أمريكية لصنع الحديد والصلب أثناء فترة الثورة الصناعية المشهورة.

وكما سنرى فيما يلي. لم يختلف تايلور كثيراً مع نظرية فيبر التقليدية وان كان قد عدل كثيراً في أساليب تطبيقها، فقد كان تايلور مهندساً مغرماً للغاية بالأساليب العلمية والهندسية والبيولوجية، وعلى هذا الأساس قام تايلور بمعاملة الجهاز الإداري كأنه جهاز فيزيائي وعالجه معالجة عملية بعيدة كل البعد عن العوامل النفسية أو الاجتماعية التي تحرك العاملين في الأجهزة الإدارية وتحفزهم على العمل

وعلى ضوء هذه الأفكار وجد تايلور أساساً آخر للسلطة الإدارية أسماه (السلطة العلمية) فقد أيقن تايلور وأعلن مراراً أن العاملين ربما تشككوا في سلطة رؤسائهم أو قدراتهم ولكنهم لن يتشككوا في سلطة العلم المبنية على تجارب عملية ثابتة وان قرارات الرؤساء يجب ان تكون مستندة الى أصول علمية أو تجارب عملية ناجحة وليس على أساس شخصية الرئيس أو أهوائه أو تفسيره لنوعية العمل وأسلوب تنفيذها.

وعلى ضوء مبدأ (الأكراه العلمي) نظم فريدريك تايلور الجهاز الإداري على الأسس الآتية:

١ - ينظم كل عمل إداري في صورة خطوات علمية مدروسة ومحددة من ناحية الوقت اللازم لاتمامها والجهد العضلي أو الذهني اللازم لتنفيذها

- ٢ - تنظيم الانتاج الاداري في صورة (خط تجميع) يشترك فيه كل عامل بوضع جزء صغير من اجزاء العملية مثل عملية تجميع السيارات أو الطائرات حيث يقوم كل عامل بربط حلقة من حلقات التجميع ويستمر في هذا العمل طوال اليوم
- ٣ - قياس سرعة انجاز العمل عن طريق مراقبة تحركات العاملين وقياس الوقت الذي يستغرقه كل فرد في تركيب الحلقة اللازمة من حلقات الانتاج في هدوء وصمت .
- ٤ - زيادة المنافسة بين العاملين بمقارنة سجل انتاجهم يوميا وتكليف من لا يعمل على مستوى السرعة المطلوبة بالعودة الى مدرسة التدريب الموجودة بمقر المصنع
- ٥ - دقة الاشراف على العاملين بخط التجميع وتقسيم المشرفين حسب ميدان اشرافهم، بوجود مشرف مسئول عن سرعة الانتاج، وآخر مسئول عن اصلاح الآلات عند توقفها، وآخر مسئول عن نقل العاملين بين مواقع العمل، وآخر عن توزيع الآلات وجمعها عند انتهاء العمل. إلخ
- ٦ - محاسبة العاملين اقتصاديا حسب انتاجهم اليوم وليس على أساس رواتب ثابتة لا تتغير، فكلما زاد انتاج عامل معين زاد أجره عن ذلك اليوم، وأدى هذا بالتالي الى شدة المنافسة بين العاملين .
- ٧ - اشتراك الادارة في أمور التخطيط والتدريب وزيادة الانتاج بموجب قوائم واحصائيات علمية، وعلى ضوء هذه الدراسات يتم تصميم نظام العمل والغاء الخطوات المتكررة في سير العمل ومنع الاسراف في استغلال الموارد المادية أو الانسانية .

٨ - دفع كافة العاملين نحو رفع طاقتهم الانتاجية وذلك برفع شعار (عامل من الدرجة الأولى) لهؤلاء القادرين على تحقيق الانتاج اليومي المطلوب وانكار ذلك على غير القادرين وتهديدهم بالفصل عند عجزهم على الارتقاء الى مستوى العاملين من الدرجة الأولى.

تقويم نظام الادارة العلمية:

نمت النهضة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية نمواً كبيراً تحت راية نظام الادارة العلمية، فظهرت شبكات السكك الحديدية وشركات الحديد والصلب، وشركات النسيج، وشركات صناعة السيارات، وعلى رأسها شركة (فورد Ford) التي قامت بتبني نظرية تايلور منذ ظهورها حوالي ١٩٠٥م وأغرقت الأسواق الأمريكية بسياراتها من موديل T الشهير بأسعاره الرخيصة وبنجاحه العظيم

وكرر فعل لانتشار نظرية الادارة العلمية قامت نقابات العمال في أوروبا وفي أمريكا بمعارضة هذا النظام والدعاية ضده بل وقامت النقابات بالدعوة الى الاضراب في مصانع عديدة ضد ما أسموه (باستعباد) العمال لمصلحة أصحاب المصانع. وفي إضراب عمال الأسلحة في مدينة واترتون Water Town سنة ١٩١١م امتنع العمال عن العمل ورفعوا شكواهم الى هيئة البيت الأبيض (الكونجرس) الأمريكي التي تولت التحقيق وقامت بسؤال تايلور صاحب النظرية فوجدته متشدداً ضد العمال ومتعنتاً في منحهم عوائد عملهم، وعلى

هذا الأساس. اتهم تايلور بالرأسمالية ومعاداته لمصالح العمال وحاجاتهم وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تقويم نظرية الادارة العلمية كالاتي:

المزايا:

يمكن للمحلل الاداري أن يتعرف على المزايا الآتية في الادارة العلمية:

- ١ - سرعة انجاز العمل ومنع الاسراف في استخدام الموارد.
- ٢ - انتظام العاملين في وحدات عمل متشابهة
- ٣ - دقة الانتاج نتيجة لتشديد الرقابة والاشراف الدقيق.
- ٤ - رخص سعر السلعة المنتجة نتيجة لتصميمها علميا وتخطيطها هندسيا.
- ٥ - ارتفاع مستوى التدريب والكفاءة بين العاملين.

المضار.

ويمكن للمحلل الاداري أن يتعرف على المضار الآتية في نظرية الادارة العلمية.

- ١ - برغم رخص سعر الانتاج وسرعة انجاز العمل فقد لاحظ المحللون أن نظام تايلور في الادارة يتميز بالقسوة والاستبداد بمصالح العمال دون الاهتمام باحتياجاتهم الاجتماعية.

٢ - فكرة قيام العامل بحلقة صغيرة من حلقات الانتاج طوال اليوم وبدون تنوع في العمل قد أدت الى درجة عالية من الملل وعدم الاخلاص في العمل بعد فترة قصيرة.

٣ - زيادة عدد المشرفين في مواقع العمل يؤدي الى زيادة قيمة الانتاج ورفع سعر السلعة المنتجة

٤ - التمسك بضرورة اتمام العمل دائما بنفس الطريقة يؤدي الى عواقب سلبية اذا تغير محيط العمل أو اختلفت مقاييس الوحدة المنتجة .

٥ - شدة المنافسة بين العاملين أدت الى عدم تعاونهم مع بعضهم البعض وصعوبة تألفهم واستقرارهم في مجال العمل .

٦ - اختلاف الأجر بين العامل وزميله على نفس المستوى الوظيفي أدى الى سخط العاملين ورفضهم لأوامر المشرفين مما أدى الى اضراب الكثير من المصانع التي اتبعت هذه النظرية الادارية ورفض تنفيذها

وإذا قمنا بمقارنة النظرية التقليدية (البيروقراطية) ونظرية الادارة العلمية لوجدنا تشابها كبيرا بينهما في أسلوب العمل خصوصا في إهمال العوامل الانسانية بين العاملين . فنجد مثلا أن كليهما يركز على :

١ - السلطة المطلقة للرئيس وعدم إعطاء الفرصة للعاملين لابداء وجهة نظرهم أو رأيهم في كيفية القيام بالعمل .

٢ - المكافأة المادية للعاملين دون غيرها من المكافآت الانسانية الأخرى مثل تقديم الهدايا للمجتهدين والثناء عليهم وتقديرهم

٣ - شدة الرقابة ودوام الاشراف مما قد يعطي الانطباع لدى العاملين بأنهم أطفال صغار ليسوا محل ثقة رؤسائهم.

٤ - الرسمية في الاتصالات بما فيها الاصرار على استخدام الالقاب الرسمية والمواعيد الرسمية والخطابات الرسمية المنمّقة

٥ - التشدد في استخدام السلم الاداري بما فيه من ابطاء وتأخير خصوصا في الحالات التي تستدعي اتخاذ قرارات سريعة.

٦ - روتينية العمل وجمود الاجراءات بما في ذلك من مضيعة للوقت أحيانا وتكديس الأوراق بالرغم من قدرة المرءوسين على تصريفها بسرعة وذكاء.

٧ - مجازاة المرءوسين أو تهديدهم بالجزاء عن كل تقصير بدلا من نصحتهم وارشادهم وتصحيح أخطائهم.

٨ - زيادة روح المنافسة بين العاملين مما قد يؤدي اليه من مشاكل الغيرة والحسد بين الموظفين وانتهاز الفرص للايقاع ببعضهم البعض لدى رؤسائهم

٩ - السرية في العمل وعدم استطاعة الموظفين التنسيق بين أعمالهم وأعمال زملائهم مما قد يؤدي الى تفتيت العمل وارتبাকে.

ثانياً النظرية الانسانية في معاملة الأفراد

إن من الطبيعي اعتياد هذه الرقعة من العالم على أسلوب العلاقات الانسانية في معاملة الأفراد، فالدين الحنيف والتقاليد والعادات الكريمة جميعها تدعوه للانسانية والتعاطف والرحمة والكرم، أما في الدول الغربية فليس هذا بالقطع أساس المعاملة بين الناس خصوصاً في المنظمات الادارية.

قامت فكرة العلاقات الانسانية في بلادنا في أعقاب تحكم النظرية التقليدية ونظرية الادارة العلمية وظهور علامات كثيرة تدل على سخط العاملين ومللهم وغضبهم على رؤسائهم وعدم تعاونهم مع بعضهم البعض وما الى ذلك من اضرابات عمالية بين الموظفين حتى الفيدراليين منهم، وهناك عدة دراسات هامة تقوم عليها النظرية وهي كمايلي.

أ - دراسة مصانع هوثورن للهواتف بشيكاغو:

Hawthorne Experiments

بدأت هذه الدراسة عام ١٩٢٧م واستمرت حتى ١٩٣٥م لقياس مدى انتاجية العاملات على خط تجميع قطع الهواتف في هذا المصنع الكبير، وقام المسئولون بتجربة عدة تغييرات في هيئة المصنع ونظام عمله أملا في أن تساعد على زيادة الانتاجية، فقام المسئولون بطلاء حوائط المصنع بألوان زاهية، ثم قاموا باذاعة موسيقى هادئة أثناء عمل العاملات، ثم قاموا بزيادة الاضاءة أو تقليلها، ولم يؤد

هذا الى أية زيادة تذكر في الانتاجية الا بنسبة بسيطة عند احداث أي تغيير ولعدة أسابيع فقط، ثم قام المسئولون بتغيير ساعات العمل وساعات الفسحة وساعات الغذاء ولكن بدون فائدة، ثم استدعت ادارة المصنع اخصائي علم النفس الصناعي الشهير التون مايو Elton Mayo الذي قام بتجربة انسانية هامة، قام مايو باختيار خمس عاملات من خط التجميع وفصلهن في غرفة عمل وكلفهن بالقيام بنفس العمل الذي كن يقمن به وسمح لهن بالتعارف مع بعضهن البعض والتحدث أثناء العمل وتصميم أسلوب العمل بمعرفتهن وللاختلاط سويا خارج نطاق الرسمية المعمول به، ولوحظ عقب ذلك زيادة نسبة انتاجية هؤلاء العاملات بنسبة تقرب من ١٥٪ واستمرت هذه النسبة بدون نقصان

واستفاد مايو من هذه التجربة في فلسفة العلاقات الانسانية واستمر في دراساته ليؤكد ان الانتاجية تزيد اذا أحسنت معاملة العامل وسمح له بالاختلاط والتعارف مع أصدقائه في مجال العمل وشعر باهتمام الادارة به وبحاجاته الاجتماعية قبل أية حاجة اقتصادية أو أخرى.

ب - نظرية ماسلو Maslow في احتياجات الانسان:

كان ابراهام ماسلو عالم نفس مشهوراً في الولايات المتحدة الأمريكية ويعتبر من أساتذة الجيل في هذا المضمار، وتتلخص نظرية هذا العالم في أن أي انسان في أي مكان في العالم يحتاج لأمر متعددة

ولكنها على درجات مختلفة من الأهمية وان الانسان العادي يبدأ احتياجه الى الأمور المادية اللازمة لمعيشته حتى يصل الى أسمى الحاجات وهي تحقيق الذات Self-Actualization وأن هذه الحاجات تتصاعد تدريجيا من أدناها الى أعلاها وأن كلا منها لا يظهر قبل أن يتم اشباع سابقتها.

وهذه الحاجات هي :

١ - الحاجة للأموال المادية Physical Needs

وتشمل هذه المآكل والمشرب ولوازم الجسم العضوية ويعتبر إشباع هذه الحاجة من أهم حاجات الانسان وتشبع هذه الحاجة عادة بتحقيق قدر من الدخل المادي يكفي للحصول على مفرداتها

٢ - الحاجة للطمأنينة والاستقرار Safety-Security :

وتتلو هذه الحاجة بطريقة تصاعدية الحاجة الى الأمور المادية ولا تظهر هذه الحاجة قبل اشباع سابقتها ويلزم لاشباع هذه الحاجة مزيد من الاستقرار في العمل والطمأنينة لمساعدة الدولة أو الأهل عند العوز أو المرض، ويشمل ذلك أيضا التأمينات الاجتماعية و ضمانات التوظيف والمعاش.

٣ - الحاجة للشعور بالقبول والزمالة Love

وتتلو هذه الحاجة سابقتها وكما سبق ذكره لا تنمو او تبرز هذه الحاجة حتى يتم اشباع الحاجة للطمأنينة والاستقرار، ويجب أن ندرك ان هذه الحاجة لا تشير الى الحاجة الجنسية أو احلام المراهقة، انما تشمل هذه الحاجة الرغبة في الاشتراك في نشاطات المنظمة ونواديها والرغبة في قبول الآخرين كزملاء مشاركين متحابين ومتفاهمين، ويشمل ذلك أيضا الشعور برضا الرؤساء والمشرفين ومبادلتهم الشعور بالاحترام والتقدير.

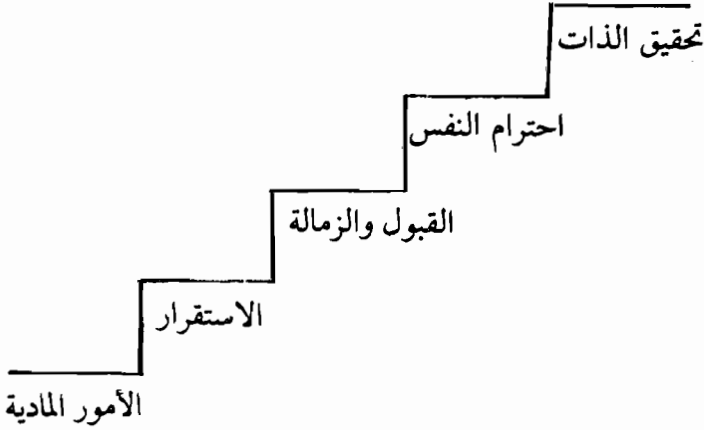
٤ - الحاجة للشعور باحترام النفس . Self-Esteem

وتتلو هذه الحاجة سابقتها وتشمل الرغبة في الشعور بالأهمية واحترام النفس وعلو المكانة الاجتماعية والوظيفية

٥ - الحاجة لتحقيق الذات Self-Actualization

وهي أسمى حاجات الانسان وتتحقق بشعور الانسان برضا الخالق عليه وتوفيقه في أعماله ورضا الناس عليه ومحبتهم له، ويشعر الانسان في هذه الحالة باكمال نموه النفسي والاجتماعي والاقتصادي وبالتالي القدرة على الانطلاق في عمله والقدرة على خدمة العاملين والتراحم مع الناس جميعا وما في ذلك من اتضاع واخلاص وانكار الذات .

ويوضح الرسم التالي سلم الحاجات كما عرفها ماسلو



هذا وقد أضاف ماسلو في نظريته العامة بأن نسبة الأوربيين الذين يبلغون درجة تحقيق الذات لا تزيد عن ٥٪ من مجموع السكان وأنه يمكن للأفراد التراجع في سلم الحاجات اذا صادفتهم متاعب صعبة في حياتهم الوظيفية أو الاجتماعية.

ويخلص ماسلو من هذه النظرية الى ضرورة التعاطف بين الرؤساء وموظفيهم ومساعدتهم على اشباع حاجاتهم النفسية وبالتالي مساعدتهم على النمو النفسي واكتمال الذات وهم مطمع كافة المجتمعات والمنظمات الوظيفية.

كما أفاد ماسلو أن سوء معاملة العاملين او البطش بهم أو إنكار حقوقهم يؤدي الى تخاذلهم وضعفهم النفسي

ج - نظرية أرجيرس في اكتمال الشخصية Maturity Theory

قام هذا العالم بدراسة مكونات الشخصية وكيفية نموها وتأثير المجتمع عليها، فوجد من دراسته ان العاملين يبدأون عملهم في سن صغيرة لم تكتمل فيها شخصيتهم وان للعمل الوظيفي تأثيراً مباشراً على نمو الشخصية واكتمالها أو تجمدها وانكماشها

فوجد أرجيرس أن العامل أو الموظف يحتاج لتعاطف رئيسه معه وتشجيعه حتى يكتمل نمو شخصيته وان مراحل هذا الاكتمال تسير على المنوال الآتي:

| | |
|-----------------|---------------------------|
| من سلبي | الى ايجابي |
| من مرتبط | الى مستقل |
| من محدود التصرف | الى حسن التصرف |
| من قليل الدراية | الى عميق الدراية |
| من وضع المرءوس | الى وضع المشارك والرئيس |
| من ضعف الثقة | الى اكتمال الثقة في النفس |

وبناء على ذلك . أوصى أرجيرس جميع الرؤساء والمشرفين بضرورة رعاية شئون مرءوسيهم والتعاطف معهم حتى يساعدهم على اكتمال شخصياتهم وبلوغ مرحلة الثقة في النفس وحسن التصرف والقدرة المتاحة على صنع القرار الحكيم .

بعد ما سبق عرضه يمكن عقد مقارنة بين النظرية التقليدية المتشددة ونظرية العلاقات الانسانية في سلاح الحدود لما في ذلك من

فائدة مؤكدة في رفع مستوى أداء الجهاز وزيادة التعاون بين أفرادها وما يؤدي ذلك اليه من رفع مستوى الأداء والاحلاص والتفاني في تحقيق أهداف السلاح بأكملها

تتجه النظرية الادارية الى تسمية النظرية التقليدية البيروقراطية مع شبيهتها نظرية الادارة العلمية بمجموعة اكس (X) كما يسمون النظرية الانسانية المتقدمة في الادارة بمجموعة ي (Y) ولا يوجد أي سبب منطقي لهذه التسميات الا بقصد المقارنة والدراسة بين هذه النظريات المتعددة

افتراضات نظرية X (التقليدية):

تفترض نظرية (إكس) عدة افتراضات متعلقة بطبيعة الانسان ومشاعره تجاه العمل والأداء، وتتلخص هذه الافتراضات فيمايلي

١ - الانسان شخص متمرد بطبيعته. ويلزم السيطرة عليه دائما
٢ - ليس من طبيعة الانسان حب العمل. فهو غير طبيعي أو محبب.

٣ - يعمل الانسان بقصد واحد وهو المكافأة المادية
٤ - ليس الانسان قادراً على اداء العمل بدون اشراف دقيق من رؤسائه وأحيانا كثيرة يطلب العامل زيادة الاشراف.

٥ - ليس من حق العامل أن يفكر فيما يؤديه بل عليه مجرد تنفيذ ما يطلبه منه رؤسائه.

- ٦ - تختص الادارة أساسا بأمر زيادة الانتاج وليس عليها ان تهتم بأمر العاملين أو مشاكلهم
- ٧ - القسوة في معاملة العاملين أحسن وسيلة لتحفيزهم
- ٨ - الرسمية هي أسلوب المعاملة وانتظام العمل.
- ٩ - البيروقراطية هي شعار المعاملة ومن لا يتحملها فليترك العمل لغيره.

افتراضات نظرية Y (الانسانية).

تفترض نظرية (Y) بدورها عدة افتراضات متعلقة بطبيعة الانسان ومشاعره تجاه العمل والأداء، وكما سنرى. تتلخص هذه الافتراضات في فلسفة معاكسة تماما لفلسفة النظرية التقليدية، وهذه الافتراضات هي:

- ١ - الانسان شخص مطيع بطبعه ولا يلزمه الكثير من السيطرة
- ٢ - الانسان يحب للعمل دائما حتى في أوقات اجازته وفسحته.
- ٣ - ليست المكافأة المادية هي المكافأة الوحيدة التي ينتظرها الانسان. فهناك مكافآت تقديرية أخرى مجزية
- ٤ - الانسان قادر على العمل من تلقاء نفسه وعلى حسن التصرف
- ٥ - الانسان العامل قادر على التفكير والتصور والابداع
- ٦ - على الادارة أن تداوم الاتصال مع العاملين وتشجعهم على الاشتراك في أمور العمل والتخطيط له.
- ٧ - الكلمة الطيبة وسيلة هامة لتحفيز العاملين.

- ٨ - الديمقراطية والمشاركة الأخوية بين الرؤساء والمرءوسين تزيد التعاون بينهم وتجعل العمل مسليا وطريفا.
- ٩ - على الادارة أن ترعى الموظفين حتى المقصرين منهم بنصحهم واعادة تدريبهم واعطائهم الفرصة للتحسن والاندماج مع زملائهم المجتهدين.

ثالثاً: أساليب تحفيز العاملين:

وتحقيقاً لافتراضات نظرية (Y) الانسانية اقترح لزاما على الرؤساء منكم أن يأخذوا في الحسبان اساليب تحفيز العاملين التي يسعدني تقديمها لكم

- أ - حسن مقابلة المرءوسين وتشجيع سياسة الباب المفتوح للقائهم
- ب - ترتيب مواعيد يومية أو أسبوعية للقاء المرءوسين كمجموعات والاستماع لشكاواهم واتخاذ ما يلزم لحل مشاكلهم.
- ج - تقدير المجتهدين من الأفراد والثناء عليهم علانية وإعطاؤهم شهادات التقدير والامتياز.
- د - المساواة في معاملة المرءوسين وتطبيق قواعد العدالة بينهم على حد سواء.
- هـ - تجنب المحاباة والتحيز في معاملة المرءوسين فدائما ما يؤدي ذلك الى سخط الآخرين وكرههم للعمل
- و - تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرءوسين بالاشتراك سويا في النوادي الرياضية، والنشاطات الروحية، والحفلات الاجتماعية.

- ز - منح المرءوسين حق التفكير والاقترح والمناقشة مع احترام حقوقهم في التمسك بأرائهم إن كانت صائبة .
- ح - مساعدة المرءوسين على النمو النفسي واكتمال الشخصية والشعور بحسن الرعاية وكلمات التشجيع
- ط - مقاومة الشائعات بين المرءوسين ومحاولات البعض للايقاع ببعضهم أو التأثير على اتجاه الرؤساء نحوهم ومجازاة مروجي الاشاعات والمعرضين علانية .
- ي - تشجيع صغار الموظفين باشراكهم في لجان عمل ولجان دراسة ولجان فحص بما ينمي ادراكهم بظروف العمل واحتياجاته ويربط بينهم وظيفيا واجتماعيا .
- ك - الغاء الاجراءات المتكررة أو المعطلة لسرعة الأداء وحسنه
- ل - تشجيع مداومة الدراسة بين العاملين عن طريق الانتساب للجامعات ومنحهم الوقت اللازم المناسب لحضور المحاضرات واداء الاختبارات .
- م - احترام حرية الأفراد في اختيار أسلوبهم الصحي في الحياة ومراعاة ظروفهم الشخصية بتعاطف وتراحم
- ن - تبادل الهدايا مع العاملين في الاعياد والمناسبات بما يقيم علاقة روحية واجتماعية صحية معهم .